

MAKÓ CSABA: AZ AUTONÓM MUNKACSOPORT: NEMZETKÖZI ÉS HAZAI KITEKINTÉS*

Mottó: "... a gazdasági növekedés periódusában a vezetés "játsszadozik" a munkahumanizálási programok gondolatával, a kedvetlen gazdasági helyzetben nem tart igényt rá. Mindazonáltal, az elhúzódozó recesszióból való kilábalás érdekében a játszadozásnál komolyabban kell venniük a munka minőségének javítására irányuló programokat" (Emery, Fred: 1982).

1. A nyolcvanas évek ipari viszonyainak fő jellegzetességei

A munkaerőfelhasználás keretétől szolgáló munkaszervezetek működése (a feladatok tervezése, előkészítése, a műveletek meghatározása és ellenőrzése, a bérezési formák és új technikák alkalmazása stb.) a tőkés és a szocialista ipari viszonyokkal foglalkozó szakemberek érdeklődésének egyaránt közös jellemzője. A munkaszervezetek korszerűsítésére irányuló törekvések elválaszthatatlanok az adott ország gazdasági helyzetétől, az iparág sajátosságaitól, a foglalkoztatási viszonyok jogi szabályozásától, valamint a munkaerő- és termék (szolgáltatás) piac jellegzetességeitől. A tőkés és a szocialista ipari viszonyok feltételei között, a munkaerő-felhasználás változatos formái alakultak ki. Például a szovjet munkaszervezetek fejlődésének története, a munkásenergiák felszabadítására irányuló szervezeti innovációk olyan listáját produkálta, amely a munkatáborban végzett munkától, a munkaversenyek különböző formáit, a "proletkult" taylorista vízióját, a sztahanovista mozgalmat és a brigádmunka tradícióit egyaránt tartalmazza. (Drach, 1983.)

A munkaszervezetek rendszerében a munkacsoport, a munkavégzés kollektív formája központi elem, még akkor is, ha az egyéni munkakörök változatlanul fennmaradnak. A kollektív munkavégzés formái (és elnevezése) országonként és a működési fel-

* Eredetileg megjelent: Ergonómia, 1988/4. pp. 117-128.

tételek függvényében azonos és eltérő egyaránt lehet. Leggyakrabban a következők fordulnak elő: autonóm munkacsoport, a brigádszervezet különböző módozatai, kezdeményező kiscsoportok (ún. J. K. csoportok), minőségi körök lehetséges típusai (QCC és a TQCC), a szereldei-sziget, munka modul, illetve gyártó sejt, a belső vállalkozások különböző formái. A kollektív munkavégzési formák, pontosabban a dolgozók vezetésben való részvételére építő munkaszervezetek, valamint öngazgatási (önszervezési) sémák, korántsem a hetvenes-nyolcvanas évtized termékei. Például a kollektív munkavégzés közismert formáját képviselő belső szerződések (inside contracting) már az iparosítást megelőző korszakban is jól ismertek voltak. (Dubois-Giannini, 1985). Hasonlóképpen napjainkban - főleg az információs technológiák és az instabil piacok hatására - ismét előtérbe kerül a vezetők igénye a műhelyek nem hivatalos struktúrái (kollektívái) által birtokolt tudás megismerésére és felhasználására.

A munkások és a dolgozók más rétegei által felhasznált vagy kihasználatlan kollektív tudás a vezetésnek mindig gondot jelentett. A tudományos vezetés munkaszervezési módszerei a valóságban sohasem tették feleslegessé a dolgozók tudását, legfeljebb bizonyos társadalmi-politikai és gazdasági feltételek mellett a társadalmi partnerek kölcsönösen elfogadható "adunak" tekintették. (Makó, 1985. a.) Joseph Scanlon, az amerikai acélipar méltán híres szakszervezeti vezetője, a tudományos vezetést - a munkástudás felhasználása szempontjából abszurd jellegét - már megjelenésekor így kritizálta: "A hatékony és minőségi termelés érdekében először az ipari kapcsolatok rendszerének megváltoztatására, a munkásrészvétel növelésére van szükség. A munkások jelentős tudással és kritikai érzékkel rendelkeznek, ennek ismeretében a vállalat jobban tud dolgozni, többet tud termelni. (Chanaron-Perrins, 1986.: 31. o.)

A hetvenes években a világgazdaságban végbemenő, kezdetben eltúlzottnak tűnő és dramatizált változások, a bürokratikus irányítás jegyében "gazdagodó" nagyvállalati szervezet növekvő diszfunkciói (Grinzbeg-Vojta, 1985.), valamint a gazdasági és politikai szerveződési formák "mutációja" (Piore-Sabel, 1984.) a munkaerő-felhasználás korábbi formáinak kritikai felülvizsgálatát sürgetik. A modernizációról, a társadalmi haladásról szóló elemzések, a II. világháborút követő negyedszázadban, a vál-

tozások minőségét a következő "kulcsszavakkal" igyekeztek leírni: "trend", "folyamatosság" és a "tervezhetőség". A jelszavak használhatóságát az említett periódusban a társadalmi partnerek - munkáltatók, a munkavállalók érdekképviselői szervezetei és a kormány - nem kérdőjelezték meg. Alkalmasnak bizonyultak a társadalmi-politikai és a gazdasági érdekek egyensúlyán alapuló, illetve azt fenntartó együttműködési formák szabályozására. A hetvenes évtizedben, a világgazdaságban elindult jelentős átrendeződés, párosulva az új információs, kommunikációs, genetikai technológiák megjelenésével, új megközelítést igényelt a változások leírására. A keletkezőben lévő új gondolkodási minta kulcsfogalmai: "esetlegesség", "bizonytalanság", valamint az "önszerveződés". (Schmidt, 1987.) Természetesen megint csak nem ismeretlen, hanem napjaink társadalmában megfigyelhető folyamatok leírására alkalmas, korábban háttérbe szorult elvek együtteséről van szó.

A munkatevékenységgel - s a munkaszociológiával - összefüggésben, a társadalmi-gazdasági struktúraváltás hatására szintén felmerül a hosszú időn keresztül érvényesnek tekintett megközelítések felülvizsgálatának igénye. A munkaszervezetek korszerűsítésére, a hatvanas évtizedtől meghatározó befolyást gyakorló szociotechnikai felfogás alkalmazásáról kiderült, hogy alkalmazásában a különböző munkahumanizálási programoknál nagyobb szerepet játszottak a termelőberendezések hatékonyabb kihasználására irányuló vezetői törekvések. Egyre többen vitatják, az ún. munkafolyamat paradigma (Braverman, 1974.) jelentését, amelynek szellemében a taylorizmus a tökéletes vállalatvezetés munkaerő feletti növekvő kontrolljának adekvát formája.

A munkafolyamat fejlődésének univerzális jellegét megkérdőjelezi a munkaszervezetek történeti és komparatív kutatásai. A történeti, kulturális és gazdasági különbségek "lenyomatait", figyelemreméltó különbségeket eredményeztek a munkavégzés feltételeiben és a munkaerőfelhasználás módszereiben (Wood, 1984., Makó-Simonyi, 1985.). Hatásukra a munkaszervezetek fejlődése olyan szerteágazó irányokban és formákban testesül meg, hogy leírásukban egyre problematikusabb az olyan dichotóm kategóriák használata, mint a hagyományos vagy taylori vagy post-taylori munkaszervezet stb. (Kasvio, 1986.).

A munkaerő-felhasználás keretétől szolgáló módszerek gaz-

dagsága kedvező feltételeket teremt az autonómia, az önszerveződés irányába mutató kezdeményezések számára. Az általános felkészültség (intelligencia), motiváció a tanulás különböző formáiban való részvétel iránt, egyszerűen a munkaerő rugalmassága a műhelyekben ugyanúgy követelmény, mint a szervezeti hierarchia magasabb szintjein. A hetvenes évtized beköszöntéig az ipari viszonyok partnerei - kormány, vállalatvezetés, szakszervezetek - viszonylag kevésbé törődtek a munkaerő-felhasználás rugalmasságának kérdésével. A rugalmas és sokoldalú munkaerő-felhasználás, az elmúlt másfél évtizedben került - mindenekelőtt a fejlett ipari társadalmakban - az érdeklődés középpontjába. Hazánkban a rugalmasság problémája, többé-kevésbé hasonló kontextusban, csak némi időeltolódással és más formában jelent meg. A kormány 1987-ben meghirdetett stabilizációs és hosszú távú struktúraátalakítási programja a rugalmas munkaerő-felhasználás "régi" formáinak elismerése vagy "új" mintáinak megteremtése nélkül elképzelhetetlen. A rugalmasság problémáinak a "paradigma" szintjére történő emelését sokan a hetvenes évek többszörös "olaj-sokkja" által generált válsággal hozzák összefüggésbe: "Az olajárrobbanás kiváltotta válság és a kilábalás kényszere azonban ennek ("stabilitás"- MCs) helyébe a flexibilitás fogalmát emelte. Ez a követelmény a változásokhoz való gyors alkalmazkodás képességének kifejeződése. Az adaptáció természetének növekvő kiszámíthatatlansága miatt a rugalmasság kategóriája a világgazdaság alapvető minőségévé vált. Rugalmasan szervezik a termelést, rugalmas módszereket alkalmaznak a szervezésben, rugalmasan alakítják a munkaszervezeteket és rugalmasan használják az emberi erőforrásokat" (Frey, 1987: 1. o.). A szocialista gazdaság működésére jellemző aszimmetrikus piaci viszonyok - eladói piac dominanciája - következtében az ún. stabil értékek általánosan sohasem érvényesültek. A gazdaság, vagy az ágazat szintjén tapasztalható merevség a foglalkozáspolitikában, meglepő rugalmassággal párosult a munkafolyamat szintjén. A gazdasági struktúraváltást megelőzően is szükség volt, a közeljövőben azonban még nagyobb szükség lesz arra, hogy a szakmunkás és a műszaki ne pusztán "termékben", hanem "rendszerben" gondolkodjon. Ma már nemcsak a szakemberek, hanem a közvélemény számára is ismert munkaellátási nehézségek - szállítási szerződések teljesítésének lazaságai, állami intézkedések kiszámíthatatlansága, import-

korlátozások stb. - közepette a termelési rendszer folyamatos működésének biztosítása, a munkaerő bizonyos részétől - becsléseim szerint 10-20 százalék - várható egyéni és kollektív kezdeményezés nélkül lehetetlen. A szocialista ipari gyakorlat munkafolyamat szintjén érvényesülő szindróma tartalmát kitűnően jellemzi a következő idézet: "... a gazdasági életet átszövő "áthidaló megoldások" ugyanis nemcsak gátolják, de egyúttal serkentik is az innovációt. Ez a kikényszerített innováció az a "más", amelyben nálunk a műszaki-technikai lelemény megjelenik, tárgyasul ... a fejlesztők vagy a munkások rendszerint nem tekintik innovációnak, hanem inkább életüket nehezítő csapásnak. Ez csupán annak a tradíciónak a továbbélése, amely csak olyat tekint újdonságnak, amit a tőkés piacgazdaságban is annak tartanak" (Laki, 1984-85.: 49. o.).

1.1. A rugalmasság: egyéni és struktúrális tulajdonság

A tőkés és a szocialista ipari viszonyok feltételei között, részben azonos, részben viszont eltérő kontextusban előtérbe került "rugalmasság" koncepciójának tartalma meglehetősen homályos. Egyes megközelítésekben úgy tűnik, mintha a rugalmasság és a merevség egymást kizáró folyamatok jelölésére szolgálnának. (Frey, 1987.) A kikényszerített innováció tartalmát illusztráló idézet viszont ellenkezőjére, arra hívja fel a figyelmet, hogy a mikro-szinten (munkafolyamatban) érvényesülő rugalmasság eredményességét a makroszféra instabilitása kedvezőtlenül befolyásolja. Annak ellenére, hogy a jelen tanulmánynak nem célja a rugalmasság szemantikai és koncepcionális jellemzőinek szisztematikus bemutatása, megkísérlem jelentésének fontosabb dimenzióit jelezni. Mindenekelőtt és ismételten a rugalmasság-merevség kölcsönös feltételezettségét szeretném kiemelni. Az összefüggés tőkés ipari viszonyok közötti érvényesülésének ideálshoz legközelebb álló esete a japán nagyvállalatokra jellemző "életre szóló foglalkoztatás" (Life time Employment) rendszere. E rendkívül merevnek tűnő rendszer, a mobil és rugalmas munkaerő-felhasználás kedvező környezetét, éppen a "fix-pontok" biztosításával garantálja. A rendszer működésével járó előnyök és hátrányok rangsora a következő (Kikuno, 1984. 27-28. o.):

Előnyök:

1. Kooperatív-paternalisztikus ideológia;
2. Magas színvonalú lojalitás a vállalat iránt;
3. Bizalom a vezetés és a dolgozók viszonyában;
4. Vezetői tradíciók megőrzése és fejlesztése;
5. Hosszú távú személyzeti (munkaerő) politika.

Hátrányok:

1. Alkalmatlan és idős dolgozók megőrzése;
2. Nehéz a munkaerő radikális csökkentése;
3. Romlik a tehetséges dolgozó morálja;
4. Követelmény a szenioritáson alapuló (Nenko) bérezés alkalmazása;
5. A "konzervatívizmus", a konzervatívizmus légköre.

Az előnyök és hátrányok fenti rangsorából a japán vállalatvezetés megkülönböztetett figyelmet szentel a "bizalomnak", amely az életre szóló foglalkoztatás stabil rendszerének "terméke". Az általa szimbolizált "fix-pontok" rugalmas megfelelője az a vállalati jövedelempolitika, amely a vállalati eredménytől függő nyereség arányát a keresetek egyharmada körül határolja be. A rendkívül rugalmas bérezési rendszer és az életre szóló foglalkoztatás együttes hatásaiban eredményezik a rendkívül hatékony munkaerőfelhasználást. (A japán munkaerő-felhasználási gyakorlatról lásd bővebben: Makó, 1985. a.)

A rugalmasság és merevség kölcsönös feltételezettségére jó példa, a szocialista gazdaságra jellemző - a már említett - "kényszerített innováció" esete. A segítségével megtalált "át-hidaló" megoldások a vállalati - azaz mikroszférában - valóban rugalmasságot indukálnak. Másfelől viszont a gazdasági rendszer (makroszféra) működését tovább merevítik: "... a rendelésgyűjtés (stb.) pedig, miközben csökkenti az egyes vállalatok kiszolgáltatottságát, egyúttal növeli is az egész gazdaság merevségét. Ez pedig - közvetve vagy közvetlenül - az említett vállalatoknál is nehezíti a rugalmas alkalmazkodást." (Laki, 1984-85.: 45. o.). Az agrárágazatban tevékenykedő termelőszövetkezetek irányítási gyakorlatában a japán ipari nagyvállalatok munkaerő-felhasználását szabályozó, hasonló mintákkal találkozunk. A mezőgazdasági üzemek, a forráshiányos időszakokban - így 1988 elején is -

a szövetkezeti tagok beleegyezésével átmenetileg szüneteltetik a havi bérkifizetést, több helyen visszatérnek a bérezési gyakorlatban az előleg fizetésre. Ez azt jelenti, hogy a ledolgozott munkának csak 70-80 százalékát fizetik ki, a munkajövedelem fennmaradó 20-30 százalékát év végi részesedés formájában fizetik ki. Sőt, a tagság a termelőszövetkezet likviditási nehézségeinek leküzdésére, saját (anyagi) pénzügyi forrásainak kölcsönzésére hajlandó. A termelőszövetkezetek vezetésének és tagságának viszonyában érvényesülő rendkívül rugalmas jövedelemkonstrukciók nem vezethetők le csupán a teljesítmény és béralku viszonyaiból. A "közös" és a "háztáji" gazdaságok hatékony és stabil működését kölcsönösen befolyásoló technológiai-gazdálkodási, családi, szomszédsági és egyéb regulációk kondicionálják. Ezek és az egyéb hasonló megoldások nagymértékben növelik a mezőgazdasági termelőszövetkezetek alkalmazkodási képességét.

A rugalmasság tartalmának leírásával foglalkozó megközelítések közül elsősorban azok érdemelnek figyelmet, amelyek a rugalmasság-merevség páron kívül annak szubjektív és strukturális összefüggéseivel foglalkoznak (Bruno, 1986.). A gazdasági válságból való kilábalás kényszere által előtérbe állított flexibilitásnak hol a szervezeti-intézményi (strukturális) összefüggései, hol pedig a munkaerő egyéni és kollektív alkalmazkodási képessége kerül a figyelem előterébe. A rugalmasság számos dimenziója közül a szubjektív és strukturális összetevők megkülönböztetése korántsem elméleti-metodológiai követelmény. Például rendkívül kockázatos társadalmi-politikai következményei lehetnek egy olyan munkaerőpolitikának, amely kizárólag a szubjektív szférában végbemenő változásoktól reméli a munkaerő-felhasználás új formáinak megvalósulását. Mindezek figyelembevételével a rugalmasság, a társadalmi és gazdasági változások olyan "képessége" és "készsége", amely a munkavállalókra és a munkáltatókra, valamint a viszonyuk tartalmát befolyásoló intézményekre egyaránt jellemző. Konkrétabban: a rugalmasság az egyén vagy kollektíva azon képességét jelöli, amely birtokában szakítani, változtatni tudnak kialakult szokásaikkal, viselkedési mintáikkal, miközben alkalmazkodnak környezetükhöz. Ez egyrészt szubjektív képesség, másrészt az adott társadalmi-gazdasági és kulturális feltételek konstellációjának függvénye (Dahrendorf, 1986.). Olyan személyes tulajdonságokat foglal magában, mint a tehetség, képzettség,

ezenkívül az új készségek elsajátításának motívációját jelenti, az adott társadalmi-gazdasági és politikai feltételek mellett. Ebben a felfogásban a munkaerő rugalmas felhasználására irányuló törekvések akkor eredményesek, ha a munkaerő egyéni és kollektív képességének alakításával egyidejűleg, azok felhasználását szabályozó társadalmi-gazdasági és szervezeti viszonyokat is módosítják.

Természetesen nemcsak a tőkés és szocialista ipari viszonyok vonatkozásában, hanem az egyes országok relációjában is olyan, nem elhanyagolható különbségek érvényesülhetnek, amelyek lehetetlenné teszik a rugalmas munkaerő-felhasználás "egyetlen legjobb útjának" felfedezését és használatát.

2. Az autonóm munkacsoport fogalma és működésének fontosabb jellemzői

2.1. Az autonóm munkacsoportnak, mint vezetési eszköznek a megjelenése

Az autonóm munkacsoportok létrejöttével és működésével foglalkozó elemzések általában a következő kérdésekre keresik a választ. Milyen technikai-gazdasági és társadalmi-ideológiai kontextusban jelennek meg? Hogyan alkalmazkodnak a technika, a termék és munkaerőpiac változásaihoz? Újtípusú kooperációs viszonyok jelennek meg az autonóm munkacsoportok formájában a munkafolyamatban? Hogyan alakul a ráfordítás-előny viszonya: a mérleg pozitív vagy negatív az érintettek számára? A kollektív munkaszervezeti formák gyökeres szakítást jelentenek a tudományos vezetéssel? A munkatevékenység átstrukturálására irányuló törekvéseket hogyan fogadják a legközvetlenebbül érintettek: a közvetlen termelésirányítók és a munkások?

A felsorolt kérdésekre feltétlenül válaszolni kell, ha el akarjuk kerülni a reformerek- és újítók jól ismert kettős csapdáját: a naív optimizmust vagy a talajtalan idealizmust, amelyek képviselői lényegében megelégszenek a problémák fellelő-és megfogalmazásával.

Az új munkaszervezeti formák keletkezésének és elterjedésének társadalmi-gazdasági kontextusával foglalkozó elemzések általában a következő tényezőkkel magyarázzák a taylori elvekre

épülő vezetési és irányítási rendszerek kritikáját:

- a munkával való elégedettség
 - a részvétel, avagy munkahelyi demokrácia
 - a termelékenység
 - a munkafeltételek (munkaegészség és munkavédelem)"
- (Gustavsen-Héthy, 1984.: 4. o.).

A felsorolt tényezőkön kívül, a munkaerő-felhasználás új módszereinek népszerűségét növeli az új technológiák térhódítása. Az új információs és kommunikációs technológiák bevezetése tarthatatlanná teszi az "egyetlen legjobb út" ("one best way") taylori logikájának használatát. A mikroelektronika kiterjedt használatán alapuló új technológiák hatékony alkalmazása feltételezi a műhelyközösségek által birtokolt "rejtett tudás" mobilizálását. Az ipar- és munkaszociológiában a Hawthorne-i kísérletek óta létező és ható Human Relations tradíciók aktivizálásának strukturális kényszeréről van szó. A vezetés és irányítás munkásoktól igényelt kooperációja, a taylori, fordii munkaszervezési módszerek alkalmazása során is gyakran jelentkezett a munkások spontán kezdeményezéseinek formájában. A vezetés részéről "megtúrt" dolgozói tudás és tapasztalat felhasználása a hatékony termelés sine qua non-ja volt. A napjainkra bekövetkezett változás lényege: a dolgozói kollektívák által birtokolt tudás megtérése ma már nem elegendő, az eredményes termelés megköveteli az egyéni és kollektív tudás felhasználásának támogatását, ösztönzését. (Dubois-Giannini, 1985.)

A szocialista ipari gyakorlatban, elsősorban szintén termelési és gazdasági tényezőkkel magyarázhatók a szervezetkorszerűsítési törekvések. Központi céljuk: a munkaerő sokoldalú (polivalens) és rugalmas felhasználása. A kollektív munkaszervezeti formák előnyeinek kihasználása a munkacsoport tagjainak érdekeltségén és felkészültségén túlmenően a vezetői munka minőségének függvénye. Ezzel összefüggésben "Látni kell, hogy az anyagi érdekeik által motivált kis kollektívák nemcsak áthidalják a szervezetségi gondokat, de (feletteseiktől) igyekeznek is kikényszeríteni ezek elkerülését. Hiszen e gondok megoldásától függ keresetük". (Héthy, 1985.: 39. o.)

A munkások kezdeményezésére, vezetésben való részvételére építő törekvések objektív alapja: a tudományos vezetés legváltozatosabb módszerei is képtelennek bizonyultak a termelés "látha-

tatlan struktúráinak" ellenőrzésére. A termelési folyamat valóságos komplexitása a munka-tudás és tapasztalat felhasználását megköveteli. Tapasztalatainak standardizálását és ezen keresztül hozzáférhetőségét a vezetés számára társadalmi-kulturális és gazdasági tényezők nehezítik (Dubois, 1986.). Eltérő formákban és mértékben létezik és hat a műhelyek autonóm közössége, s az általa birtokolt "tudások" megismerésére és felhasználására, a vezetés önmagában képtelen. A munkaszervezetek korszerűsítésére - ezen belül az autonóm munkacsoportok létrehozására - irányuló vezetői törekvéseket tehát olyan kísérletnek tekinthetjük, amely nemcsak "tolerálja", "megtűri", hanem legitimálni is igyekszik az üzemek, műhelyek világának "rejtett" közösségeit. Tevékenységét, szerepét a vezetési-irányítási rendszer szerves részének tekinti. Más megfogalmazásban ez azt jelenti, hogy a vezetés ellenőrzését az üzemi élet hagyományosan "fehér foltjainak" tartott területeire is kiterjeszti. Ennek sikere azonban, a taylori munkaszervezési logika szoros kontrolljával szemben az ellenőrzés kooperáción alapuló alternatív formáját igényli.

Végezetül érinteni szeretném azokat az elterjedt és gyakran túlhangsúlyozott érveket, amelyek a munkáautonómia növelésére irányuló vezetői indítékokat leegyszerűsítik.

A munkásság megváltozott igényei (arculata), mint kényszerítő tényező a hatvanas évek óta, a szervezeti újítások egyik ösztönzőjeként kerül említésre. Az érvelés szellemében a II. világháború utáni korszak képzetesebb, függetlenebb munkásai "fellázadtak az értelmetlen munka ellen". A tétel érvényesülésének illusztrálására gyakran történnek utalások a kilépések és a fluktuáció magas arányára. A munkával való elégedetlenség jól ismert mutatóinak vizsgálata szerint viszont a kilépések és hiányzások gyakorisága elsősorban a gazdasági ciklusok alakulását követi: a gazdasági konjunktúra időszakában például nő, a visszaesés idején viszont csökken. Például az amerikai iparban a munkával elégedetlen munkások aránya 1949 és 1965 között 20 százalékról 10 százalékra csökkent, s azóta változatlan (Strauss, 1974.).

A másik, ugyancsak elterjedt nézet szerint a termelékenység csökkenésének ellensúlyozása vezérli a vállalati vezetést a munkaszervezeti reformok bevezetésében. Ezzel összefüggésben lássunk egy amerikai és egy szovjet példát. Az USA-ban, a világháborút követő két évtizedben a termelékenység évente 2,6 szá-

százalékkal nőtt. A hetvenes évektől viszont a növekedés mértéke kevesebb, mint évi 1 százalék (Heckscher, 1980.). A szovjet gazdaság patológikus tüneteit csokorbaeszedő elemzések még aggasztóbb képet tárnak elénk: az improduktív idő a napi munkaidő 15-20 százaléka, ennek aránya azonban 40 százalékra emelkedhet, ha számításba vesszük az anyaghiány, kooperációs-szállítási lazaságok stb. okozta időkieséseket. A szovjet gépgyárakban foglalkoztatott munkások száma átlagosan 1,3-1,5-szer magasabb, mint a hasonló termelési profilú fejletti ipari országokban. A munka- és üzemszervezéssel foglalkozó osztályokon háromszor-négyszer többen dolgoznak, mint az NSZK-beli vagy a japán vállalatoknál (Drach, 1983.). A munka termelékenységének mértéke viszonylag kevésbé függ attól, hogy a munkás milyen keményen dolgozik, hiszen alakulását műszaki, szervezeti és ösztönzési feltételek együttese befolyásolja. A munkaerő-felhasználás módszereinek jelentősége mellett egyáltalán nem elhanyagolható szerepet játszanak olyan tényezők, mint a műszaki fejlesztés színvonala, illetve a tőkeberuházások nagyságának hatása.

Az ismertetett érvek közül, a szervezeti korszerűsítés szempontjából azok relevanciáját kívánom hangsúlyozni, amelyek a vezetési és irányítási funkciók belső fejlődésének jelentőségét emelik ki. E megközelítés híveinek érvelését így lehetne röviden összefoglalni: az ötvenes és hatvanas évtizedekben, főleg a nagyvállalatok körében, a termelési szektorok irányítására különböző típusú bürokratikus struktúrák fejlődtek ki (Mintzberg, 1983.). A bürokratikus sémák hatékony használatának biztosítása érdekében, a vezetés fokozott érdeklődést tanúsított a szervezetfejlesztés, a kommunikációs és problémamegoldó stb. technikák használata iránt. Hatására, a termelési területek feletti irányítási szférákban az új vezetési módszerek és technikák terjednek el, miközben a műhelyek és üzemek világában változatlanul a taylori elvek érvényesülnek. Felülvizsgálatuk és revíziójuk során a termelés központi szektoraiban a vezetés a munkások és ezen keresztül a műhelykollektíva tudásának integrálására törekszik. Az új technológiák térhódítása felgyorsítja a folyamatot a gazdaság kulcsszektoraiban (Kern-Schuman, 1984.). Ez azt jelenti, hogy a vállalatvezetés a munkások egyes csoportjainak támogatását, aktív közreműködését felhasználva a munkaerő egy részével olyan kooperatív stratégiák alkalmazására

törekszik, amelyek szakítást jelentenek a munkaerő-felhasználás korábbi gyakorlatával. Az autonóm munkacsoportok és egyéb részvételi sémák alkalmazásával a számára fontos munkaerő tudásának és kezdeményezésének integrálására törekszik. A termelőapparátus működésére minimális hatást gyakorló vagy könnyen pótolható dolgozókkal szemben változatlanul a szoros ellenőrzésre épülő taylori módszereket alkalmazza (Kasvio, 1984.).

A vezetési módszerek és technikák heterogenitása egyúttal azt is jelzi, hogy a munkafolyamat szintjén sem kizárólag a vezetés kezdeményez. A mindenható ("omnipotens") vezetés mítoszát megkérdőjelezzik azok az engedmények, amelyeket a vállalatvezetéstől a munkások más dolgozói - némelykor pedig egyes vezetői - csoportokkal alkotott érdekközlési kikényszerítéssel. Mindezzel arra hívja fel a figyelmünket, hogy az autonóm munkacsoportok működése nem légtérben, hanem a vezetés és a munkások érdek- és hatalmi viszonyai által kondicionált "erőtérben" értelmezhető és vizsgálható.

2.2. Az autonóm munkacsoport formái és jelentése

Az autonóm munkacsoportról vagy a munkavégzés kollektív formájáról nem rendelkezünk általánosan elfogadott fogalommal. Ennek ellenére, a különböző definíciós kísérletekben jól felismerhetők a munkásautonómia fontosabb összetevői. A kollektív munkavégzés (csoportmunka) tartalmát a megjelenési formák, a dolgozók rendelkezésére álló eszközök, valamint a cselekvési (beavatkozási) lehetőségek eltéréseivel magyarázzák az egyes szerzők.

A csoportmunka anyagi alapjai, eszközei és kiterjedtsége rendkívül változatos: valamely termék megmunkálásának több egymást követő műveleteinek egyesítését jelenti, de ritkán van szó a termék egészének előállításáról. A kollektív munkavégzési formák a termelés különböző szektoraiban (gyártás, szerelés, anyagmozgatás, karbantartás, minőségellenőrzés stb.) és a szolgáltatás területén egyaránt megtalálhatók. A csoportmunka osztályozásában előforduló szempontok:

1. Technikai kritérium;
2. A megoldandó probléma jellege;
3. A résztvevők társadalmi-etnográfiai jellemzői. A taylori elveken szerveződő munkamegosztási és irányítási felté-

telek mellett pontosan előírják a dolgozók feladatait, a végrehajtás módját és idejét. A kommunikáció hivatalos útjai vertikális irányúak, a horizontális típusú érintkezést a termelés hatékonyságának biztosítása érdekében tolerálja a vezetés. A beosztottak szoros ellenőrzésére és a minimális bizalomra épülő rendszerben például a művezető foglalkozik a munka elosztásával és ellenőrzésével, valamint az egyéni munkakörök közötti munkaterhek egyensúlyának megteremtésével. Ennek következtében a munkások közötti kommunikáció minimális.

Az autonóm munkacsoportok szervezői a munkások viszonyában érvényesülő "rejtett" kooperáció és kommunikáció hivatalossá tételére törekkenek. A munkacsoport döntési autonómiája - amely a vezetéssel folytatott tárgyalások eredménye - a következő területekre terjedhet ki (Dubois-Giannini, 1935.): a feladatok előkészítése, a napi és heti munkaráfordítások elosztása, létszám-meghatározás, tagok kiválasztása és fegyelmezése, bérelosztás, stb. Az autonóm munkacsoportok jelentése értelmében tehát "... a csoport átveszi az irányítás egy részét, és feladata így vertikálisan is bővül, gazdagodik" (Héthy, 1985.: 38. o.). "Míg a taylori elvet a műveletek standardizálása, a munka egyszerű feladatokra való széttörődése jellemzi, addig az új munkaszervezeti formák bevezetésével a vállalatok éppen azokkal a feladatokkal igyekeznek kibővíteni a munkavégzést, amelyeket a taylori munkaszervezet kizárt vagy korlátozott" (Düll, 1984.: 23. o.). A szervezeti változások lehetséges dimenziói közül mások ezt hangsúlyozzák, hogy a dolgozók gazdagabb cselekvési lehetőségeiket csak kollektíven képesek kihasználni (Makó, 1985. a.). Az autonómia különböző mértékét megtestesítő munkacsoportok tagjai a dolgozók különböző csoportjaival, valamint a vezetéssel szembeni egységes fellépés belső szabályait és normáit csak rendkívül időigényes és konfliktusokkal terhes folyamatban sajátítják el. Az egyéni és nem hivatalos alkuk kollektív és hivatalos tárgyalásokkal történő sikeres felváltása a munkásoktól és a vezetés képviselőitől egyaránt új képességeket és készségeket követel (Stark, 1936.).

Az autonóm munkacsoportok működésének leírására vállalkozó fontosabb meghatározási törekvések, a következő ismertetőjegyek valamelyikét hangsúlyozzák:

a/ Szakítás a taylori (fordi) munkaszervezési elvek azon gyakorlatával, amely a tervező és ellenőrző, valamint végrehajtó tevékenységek szétválasztását képviseli.

b/ A munkavégzés központi szereplője ezentúl nem az egyén, hanem a munkacsoport.

c/ A vezetés és a munkások viszonyában érvényesülő szoros ellenőrzés és minimális bizalom rendszerét a kontroll olyan kooperatív formái váltják fel, amelyek a maximális bizalmi viszonyok kifejlődését eredményezik.

d/ A vezetés által előre meghatározott és minden részletben előírt (programozott) munkatervezési elveket olyan elvek helyettesítik, mint az önszerveződés, a kezdeményezés.

A dolgozók autonómiája a cselekvési területek és a munkacsoport belső viszonyainak függvényében, a kollektív munkavégzés változatos formáiban érvényesül. Megjelenésük idejében, valamint az egyes formák térhódításában ugyanakkor figyelemreméltó eltérések tapasztalhatók a tőkés és a szocialista országokban. Az előbbieken már a hetvenes évek gazdasági válságát megelőző időszakban megjelentek (Durand, 1982.). Ezzel szemben a szocialista országokban a gazdasági válságot követően regisztrálható érdeklődés a munkaszervezeti korszerűsítés kérdései iránt (Drach, 1983., Dubois-Giannini, 1985.). Például a Szovjetunióban, az SZKP döntését és a Minisztertanács 1979. júliusi dekrétumát (amely a gazdasági mechanizmus és tervezés javításával, a munka hatékonyságának és minőségének fejlesztésével foglalkozott) követően ugrásszerűen megnőtt a kollektív munkavégzési formákban dolgozók száma. A kollektív munkaszervezetek statisztikai jelentőségéről jól tájékoztat a táblázat.

Hazánkban, a nyolcvanas évek elején (1982) elindított kisvállalkozások hatására kerültek a kollektív munkavégzés különböző formái az érdeklődés középpontjába (Simonyi-Ladó-Tóth, 1984.). A kollektív munkavégzés leggyakrabban előforduló típusai, az autonómia ismertetett dimenzióban mért önállóság változatos formáit képviselik. A teljességre törekvés igénye nélkül, a következőket kívánom bemutatni:

1. Minőségi kör (QCC, TQCC)

Működése és fejlődése nincs gyökeres ellentétben a tudományos vezetés elveivel, sőt annak kiegészítő ("korrekciós") szervezési technikájának tekinthető. Létrehozása és működtetése nem kérdőjelezi meg a létező vezetési és irányítási struktúrák létjogosultságát. Több szakma, foglalkozás képviselőit egyesíti, a munkások mellett a vezetői hierarchia termelésirányítással megbízott vagy funkcionális területeken tevékenykedő tagjai egyaránt résztvevők (Bank-Wilpert, 1982.).

Feladata: pontos statisztikai elemzések és javaslatok készítése a vezetés számára, a minőségi hibák, az anyag vagy energia-pazarlás, a kommunikációs problémák kiküszöbölésére (Ishikawa, 1983.). A Minőségi Körökről szóló kézikönyvek szerint (Naguchi, 1980) megalakulásuk körülményeire az önkéntesség jellemző. Az utóbbi évtizedekben a vállalatvezetés érdeklődését világszerte felkeltő japán Minőségi Körök működéséről csak a legújabb kutatások eredményei alapján lehet reális képet alkotni. Például a résztvevők vezetés részéről történő önkényes kijelöléséről vagy a Minőségi Kör munkájában való részvételre "ösztönző" üzemi légkorról csak a legújabb kutatások szólnak. (Onlatco, 1985.) A Minőségi Körök különböző típusainak megjelenése tulajdonképpen azt tükrözi, hogy a tudományos vezetés hatékony használata egyfelől megköveteli a munkástudás és tapasztalat felhasználását, másfelől azt demonstrálja, hogy a termék vagy szolgáltatás előállítása lényegénél fogva kollektív tevékenység s ezért objektíve megköveteli a különböző szakmai-foglalkozási kategóriák képviselőinek kooperációját. (Wood, 1985.) A Minőségi Körök bevezetése néhány sporadikus és tisztavirág-életű kezdeményezéstől eltekintve hazánkban a kezdet kezdetén tart (Hegedüs, 1985.).

A kollektív munkaszervezetek és az azokban dolgozók aránya 1982
végén a Szovjetunióban

	fő	százalék
Ipar összesen	1 377 006	59,0
Gépipar:	258 946	62,3
Papír- és cellulózipar:	85 000	64,0
Acélipar:	78 000	68,0
Élelmiszeripar	60 962	64,7
Építőanyagipar:	49 000	59,0
Bányászat:	41 130	57,7
Húsipar	36 000	66,0
Színesfémkohászat:	27 000	56,0
Halászat:	14 000	70,0
Olajipar	7 000	59,0
Építőipar:	7 092	75,1
Vasúti közlekedés:	11 787	50,2
Közúti (orosz főd.):	47 546	87,8
Tengeri hajózás:	3 042	78,5
Folyami hajózás (orosz főd.):	5 437	55,5

(Forrás: Andreemkova, N. V. (1984): The Development of Collective Forms of Labour Organization in the USSR, Tampere.)

2.-3. A félig autonóm és az autonóm munkacsoportok

Az autonóm munkacsoportok jelentéséről, tartalmáról kifejtettek szellemében, a kollektíva beavatkozási-cselekvési területének függvényében különböztethetjük meg egymástól a "fél", illetve "teljes" önállósággal rendelkező munkacsoportokat. Természetesen óvakodnunk kell a "fél", illetve "teljes" kifejezések szószerinti értelmezésétől, célszerűbb a fogalmak relatív használatában gondolkodni. Tulajdonképpen a vezetéstől átvállalt irányítási teendők különböző mértékét jelölik. A munkacsoport keretében történő ellátásuk sikere, a résztvevők felkészültségén, valamint a vezetői munka minőségén kívül a megfelelő érdekeltségi rendszer alkalmazásának függvénye. Ezen túlmenően az autonóm munkacsoport hatékony funkcionálása feltételezi a tagok és más

munkacsoportok relációjában a horizontális információk szabad áramlását. Az írásos információkkal szemben, a szóbeli érintkezés dominál, amely önmagában jelentős adminisztrációs teher csökkenést jelent az üzem- és műhelyvezetés számára (Rutland, 1984.). A munkavégzés szervezésében döntő szerepet játszó kollektív idő szerkezetének (például produktív versus improduktív idő) meghatározása a munkacsoport kezében van. Ideális esetben a munkacsoport tárgyal a vezetés képviselőivel a költségvetésről, a béralapról is. Az autonóm csoportokban, vagy általában a kollektív munkaszervezetekben kifejtett teljesítmények színvonala, minősége a résztvevők szakmai-technikai kompetenciáján túlmenően a csoport belső viszonyainak egyensúlyban tartását biztosító társadalmi-kommunikációs képességeket is igényli.

4. A brigád, mint kollektív munkaszervezési forma

A szocialista országok többségében - a lengyel és magyar gyakorlattól eltekintve - a brigád-szervezet különböző formái terjedtek el (Bogdán, 1983.; Héthy, 1985.). A kollektív munkaszervezés a brigád termelési tevékenységére terjed ki. Ezzel összefüggésben, a következő jellegzetességek érdemelnek feltétlenül említést: a/ a munkacsoport végzi tagjai elosztását, a munkakörök közötti csere (cirkuláció) szabályozását, b/ a munkaköri cseréhez szükséges sokoldalúság (polivalencia) biztosításában a munkacsoport képzési-tanítási feladatokat is ellát, c/ a munkaterhek ütemezésének és "kiegyensúlyozásának" feladatait is a brigád látja el, d/ a fegyelmezés, munkaerőfelvétel és elbocsátás szintén a kollektíva felelőssége, e/ végül a brigád a megtermelt keresetek elosztásában is jelentős szerepet vállal (Drach, 1983., Rutland, 1984., Kiuranov, 1984., Andreemkova, 1985.).

5. A vállalati gazdasági munkaközösségek és a belső vállalkozások (inside contracting)

A vállalati gazdasági munkaközösségek (a továbbiakban: VGMK) a belső vállalkozásokkal összehasonlítva számos közös és eltérő vonást mutatnak. Közös jellemzőik: a/ a VGMK tagjai is vállalkozói díj ellenében vállalkoznak meghatározott mennyiségű, minőségű és határidejű munkára, b/ a munkavégzéssel kapcsolatos szer-

vezési és felügyeleti teendők a csoport "belügye". Eltérő vonások: a/ a belső vállalkozásra az egyén és a vállalatvezetés (üzemvezetés) képviselői állapotnak meg egymással, a VGMK esetében a kollektíva a vezetés partnere, b/ a VGMK-ban, a "vezető-beosztott viszony" diffúz, a belső vállalkozásnál világos, c/ az utóbbi esetében a hierarchikus viszonyok szintén világosak és stabilak, a VGMK működésében viszont horizontális kapcsolatok dominálnak, a szervezeti hierarchiát komplexebb (szakmai és társadalmi tekintélyre épülő) alá- és fölérendeltségi viszonyok váltják fel, d/ a vállalkozó a dolgozót bármikor elküldheti, a VGMK esetében, annak bármelyik tagját kizárólag a kollektíva zárhatja ki a részvételből (Stark, 1985.).

A belső vállalkozások ismertetett jellegzetességei jelentős részben érvényesek a szolgáltatási szektorban, 1931-től látványos fejlődésnek induló szerződéses üzemeltetés formáira (Simonné, 1987.).

Az ismertetett sajátosságokon kívül, a VGMK és a belső vállalkozások legfontosabb megkülönböztető jegye: az előbbiek a "túlmunkaidőre", az utóbbiak viszont a "főmunkaidőre" szerveződnek. Annak ellenére azonban, hogy a VGMK a "reziduális" munkaszervezetek kategóriájába tartozik a működéséből levonható gazdasági és társadalmi-szervezési tanulságok nem lebecsülendők. Például a "főmunkaidő-túlmunkaidő" gyökeresen eltérő irányítási és munkamegosztási viszonyainak összehasonlításából kifejlődött "komparatív szemlélet" és az elsajátított szervezési, kommunikációs képességek jelentős társadalmi és szervezeti innováció potenciális forrásai.

A nyolcvanas évek elején megjelenő szervezeti formák közül a VGMK örvendett legnagyobb népszerűségnek: "1985-ben az ipar teljes munkaidős foglalkoztatottainak 11,5 %-a vett részt a munkaközösségekben (Neumann, 1987.: 5. o.). Legkevésbé elterjedtek, a vállalatvezetés érdeklődését az elmúlt években felkelítő autonóm munkacsoportok: a résztvevők száma napjainkban néhány száz főre tehető (Berki, 1988.). A népszerűség szoros összefüggésben van a finanszírozási lehetőségekkel.

A résztvevők kollektív önállóságára építő munkaszervezetekkel a gazdaság legkülönbözőbb szektoraiban találkozhatunk. A vállalati vezetés újítási motívumai meghatározó szerepet játszanak. A szervezeti korszerűsítés ösztönzői egyfelől a vállalat

lati túlélést garantáló vagy annak ígéretét hordozó irányítási módszerek megújítása: ide sorolhatók az irányítási feladatok decentralizálását képviselő autonóm munkacsoportok. Más esetekben, a kitűnő gazdasági pozíciókkal rendelkező vállalatok közül kerülnek ki a szervezeti reformok kezdeményezői, ők azok, akik a szervezeti kísérletek esetleges bukását viszonylag könnyen kompenzálják.

Sajnos sem hazai, sem pedig nemzetközi viszonylatban nem rendelkezünk rendszerezett adatokkal az autonóm munkacsoportok különböző formáinak elterjedéséről. Mindenesetre, a tanulmányok többségéből az derül ki, hogy a munkások nagyobb kollektív szerepét legalizáló munkaszervezetek a valóságban a dolgozók töredékét érintik, s azokkal olykor tényleges jelentőségükhöz képest többet foglalkozunk. Azt is meg kell jegyezni, hogy a szervezeti reformok különböző típusai körül zajló viták gyakran "ideológiai köntöst" öltenek: a vezetésben (vagy a tulajdonban) való részvétel növelésére vállalkozó vállalatvezetők gyakran az emberi erőforrások hasznosítása terén folytatott avantgarde politikájukkal azt demonstrálják, hogy fokozott érdeklődést tanúsítanak dolgozóik részvételi törekvései iránt.

A vezetési és irányítási gyakorlat változásának vontatottsága azzal is magyarázható, hogy a vezetői funkciók egy részét átvállaló autonóm munkacsoportok sikeres működése megkérdőjelezi az alsószintű termelésirányítók tevékenységét, legitimációját. Mindezek után érthető a munkásautonómia növelésére irányuló, vontatottan megvalósuló kezdeményezések rezignált értékelése: "... ha az új munkaszervezetek fogalmát konkrét formákra szűkítjük - például a munkakör bővítésére, gazdagítására, autonóm munkacsoportokra, minőségi körökre stb. -, akkor a szakszervezet és a társadalomtudósok minden törekvése ellenére ma még meglehetősen szerény eredményekről lehet számot adni" (Kiuranov, 1984.).

A hivatalosan elismert munkásautonómia munkavégzési formáinak működését kísérő tapasztalatok mellett, nem hallgatható el a szocialista ipari gyakorlatban érvényesülő - bár a vezetés által jobbra csak tolerált - dolgozói kezdeményezés jelentősége a munkafolyamat zavartalan működésének garantálásában. Nélküle nemcsak a termelés, hanem a körülötte szerveződő társadalmi viszonyok stabilitása is elképzelhetetlen. A létező szocializmus "erőforrás korlátos", "eladók piacával" stb. jellemzett gaz-

daságában állandó, mindennapos kényszerek hatnak a dolgozók különböző rétegei által birtokolt "rejtett" képességek és tudás felhasználására. Sajnos az önszerveződési képesség és szakmai lelemény eredményei nem vagy csak nagyon ritkán jelennek meg olyan produktumokban, amely "... a szakmai közvélemény számára újnak, újdonságnak számító tárgyakban, termelési eljárásokban, technológiákban testesül meg" (Laki, 1984-85.: 45. o.). Más megfogalmazásban a kvázi-taylori munkaszervezetek működésének szocialista gazdaságban jól ismert "kényszerautonómiájáról" van szó (Simonyi-Ladó-Tóth, 1984.).

3. Kollektív munkaszervezetek a "gyári" társadalomban

3.1. A hierarchikus vezetői kontroll gyengülése

Vállalati vezetés a munkaszervezeti reformok bevezetésétől, elsősorban a munkával szembeni pozitív beállítottságok megjelenését reméli, amely a dolgozók "rejtett" tudásának és tapasztalatának mobilizálását eredményezi (Wood, 1964.). Az eddigiek alapján úgy vélem, belátható, hogy a munkaerőfelhasználás új mintáinak bevezetésére akkor kerül sor, amikor az erre irányuló vezetői képesség és az érdekek kényszere találkoznak. "Ameddig a gazdasági ösztönzés hiányzott, a csapatmunka újszerű értékei és a dolgozói hozzájárulás elismerése agyalágyult dolognak tűnt a vezetők előtt. Most viszont értelme van a dolgozói részvételnek, akárcsak a dolgozói jognak, mivel gazdaságilag is indokolható" (Naisbitt, 1985.: 74. o.). A dolgozók egyéni és kollektív kezdeményezését előtérbe állító általános gazdasági és társadalmi értékek korántsem érvényesülnek automatikusan a "gyári" társadalomban. A munkafolyamatban egymásrautalt szereplők kooperációjának formáit és tartalmát átszövik az érdek- és cselekvési lehetőségek. Mozgásuk vagy azok hiánya ösztönözheti vagy akadályozhatja a szervezeti változásokat. Ezzel összefüggésben először a vezetői törekvések differenciáltságát eredményező tényezőket igyekszem bemutatni.

A szervezeti korszerűsítések általános tapasztalatai szerint a felsővezetés gazdasági, társadalmi és ideológiai megfontolásból támogatja az emberi erőforrások hatékonyabb felhasználását képviselő autonóm munkaszervezeteket. Kevésbé egyértelmű-

...ek viszont a munkásokkal állandó kapcsolatban lévő közvetlen
termelésirányítók reakciói: "... a termelésirányítóknak meg kell
átalakítaniuk új helyüket, mégpedig úgy, hogy csökken közvetlen kont-
rolljuk a munkások és a munkacsoport fölött." (Héthy, 1985.:
441. o.)

A művezetők szervezeti korszerűsítésekkel kapcsolatos ambi-
valens vagy közömbös - nyílt elutasításban ritkán megjelenő -
magatartása a tőkés és a szocialista ipari gyakorlatban egyaránt
jellemző (Ladó-Tóth, 1985.). A közvetlen termelésirányítók fenn-
tartásait kivétel nélkül a hierarchikus jellegű ellenőrzés gyen-
gülésének következményei váltják ki. Az esetek többségében az
autonóm munkacsoportok bevezetésével csökken a vezetői szintek
száma: a kollektíva "belügye" ezentúl a csoporttagok munkájá-
nak tervezése, szervezése-ellenőrzése, ideértve a csoport tagja-
inak fegyelmezését is. Sőt, miután a munkacsoport feladatai a
termelés-szervezésen és munkaerőpolitikán túl a karbantartással
és más csoportokkal való kapcsolattartással is bővíthetnek a
termelésirányítók mellett, a vezetés funkcionális területein dol-
gozók munkájának jelentősége is csökkenhet. Tehát részükről sem
fogja kifejezett szimpátia kísérni a munkások szerepének, jelen-
tőségének növekedését.

A szervezeti átalakulást kezdeményező vállalati felsőve-
zetést kezdetben meglepte a szervezeti korszerűsítéseket kí-
sérő művezetői ellenállás. Az alsósintű termelésirányítók érde-
keinek más vezetői szintek és területek képviselőitől való el-
térései - a hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján - a kö-
vetkező tényezőkkel magyarázhatók:

1. A vezetői szerep módosulását gyakran a vezetői státusz-
szal együttjáró korábbi tekintélyi viszonyok leépülése kíséri
(Gustavsen-Héthy, 1984.).

2. Veszélyben a vezetői munkakör. A szervezeti változások
logikus következménye: a hierarchikus szintek számának csökkené-
se. A szocialista országokban, gyakran a brigádvezető és a bri-
gádtanács veszi át a művezető korábbi feladatait (Fotilas, 1981.,
Drach, 1983., Kiuranov, 1984., Lindholm, 1985.).

3. Új típusú művezetői szerep. Elsajátításához más ismere-
tek és munkamódszerek szükségesek. A munkacsoport belső életé-
nek ellenőrzésével összefüggő feladatok helyett a közvetlen ter-
melésirányítóknak a korábbinál nagyobb figyelmet kell fordítaniuk

a különböző területeken dolgozó munkacsoportok és vezetők együttműködésének - az ún. határ kontrollnak - a biztosítására (Gustavsén-Héthy, 1984.).

4. A művezetők változásoktól való idegenkedésének további forrása: a felsővezetés által kezdeményezett szervezeti átalakítások (ezen belül az irányítási funkciók decentralizálásának) szelektív karaktere. A vállalatvezetés csupán műhely, üzemi szinten - tehát az alsószintű termelésirányítók területén - kész a vezetői feladatok munkacsoport javára történő delegálására. A más vezetői szinteken dolgozók száma, státusza és munkamódszerei viszont érintetlenek (Strauss, 1987.).

A közvetlen termelésirányítás tradicionális szerepével való radikális szakítás a művezetőket általában hátrányosan érinti. Támogatásuk megnyerésének feltétele: érdekeltté tételük a szervezeti változások tervezésében, kivitelezésében és ellenőrzésében.

A szocialista gazdaság működésének korábban már ismertett zavarai, valamint vállalati szervezeteink kvázi bürokratisztikus irányítási rendszerének hatására, a "kényszerautonómia" nemcsak a munkások és műszakiak tevékenységére jellemző, hanem a művezetők munkájában is fellelhető. A kollektív munkaszervezeti formák szocialista vállalatvezetési gyakorlatban történő alkalmazásának tanulságai arra utalnak, hogy a művezetők koordináló-irányító szerepére változatlanul szükség van. Olyannyira fontos szerepet játszanak a munkacsoportok "hátszínének" biztosításában, hogy az ún. határkontroll funkciójukról való lemondás szinte lehetetlenné tenné a munkásautonómia gyakorlását. Az ilyen irányú változások csak hosszú távon, a vállalati vezetés egész struktúrájának átalakításával képzelhető el.

A hiánygazdaság, valamint a túlcentralizált és bürokratisztikus vállalatvezetési rendszer együttes működésének következtében a termelésirányítókra jelentős többletterhek nehezednek. A más vezetői területek és a vállalati környezet kombinált hatásainak tulajdonítható gondokról - amelyek csökkentésében a művezetői önállóság objektíve elengedhetetlen - az egyik vidéki nagyvállalat jelentős tapasztalatokkal rendelkező művezetője így számolt be:

"1. A havi programokat későn kapjuk kézhez.

2. Általában a finom programokban beállított tételek 90 százalékhöz nem áll rendelkezésre a hó elején az anyag, illetve az előgyártmány.

3. Sok esetben a tárgyhóban gyártják vállalatunknál az anyagot, s azt nálunk ugyanakkor kellene darabolni, kovácsolni, készremunkálni és lejelenteni. Van úgy, hogy a havi anyag beérkezése a hónap végéig is elhúzódik.

4. Ha az anyag beérkezik, a műbizonylatok napokkal, gyakran egy-két héttel is késnek, nem az anyaggal együtt érkeznek.

5. Ha az anyag és műbizonylat együtt van, akkor a MEO részéről a munkábaadás késik, mert nincs rendelés-visszaigazolás vagy adagkeveredés van és a MEO-nak újabb vizsgálatokat kell végeznie stb.

6. Homogén gépcsoportok leterhelése nem egyenletes, egyik hónapban 50 százalékbán vagy egyáltalán nincsenek leterhelve, és átcsoportosításokat kell végezni, mert az emberek keresni akarnak.

7. A gépek rendszeres karbantartásának színvonala nagyon alacsony. A váratlan meghibásodások javítására nincs elegendő létszám, 6-8 lakatos van 150-200 géphez, gyakran 15-20 gép is előjegyzésben van, javításra vár. A javítás egy műszakban történik, délután és éjjel 1-1 fő ügyletes van. Szabadnapon és vasárnap a javítás egyáltalán nincs megszervezve.

8. A gépek ellátottsága szerszámmal, készülékekkel nem kiélegető. A szerszámgyártó forgatókönyvben a programban szereplő tételek egy félév, de gyakran 1-2 év múlva sem készülnek el. Mire elkészül, gyakran nincs is rá szükség. A termelőüzemek nem tudják elvégezni a készülékek gyorsjavítását, s a szerszámüzem számára fél évvel előre kell programba adni. De hogyan lehet azt előre tudni?

9. Különféle kereskedelmi árukból nincsenek raktári készletek. Előre meg kell rendelni, de esetleg fél-egy év, amíg beérkezik, ha egyáltalán gyártják valahol, vagy egyszerűen az az anyagbeszerzés válasza, hogy nem tudjuk beszerezni.

10. A gépek kenéséhez nem mindig áll rendelkezésre gépolaj. (Van rá eset, hogy az egész vállalatnál nincs például több hétig.)

11. Az egész gyár részére két ügyeletes villanyszerelő van, néha órákig kell rájuk várni vagy keresni.

12. Megfelelő létszámú és minőségű segédmunkás sem áll rendelkezésre. Az anyagbekészítés akadozik, az üzemek tisztántartása, a forgács kiszállítása, a gépek anyaggal való ellátása akadozik. A cigány dolgozók általában csak annyit dolgoznak, hogy a családi pótlékot megkapják. Fegyelmezni őket nem lehet, mert általában a "kilépett" bejegyzés miatt bérük a kategória alsó határán van, az alá pedig nem vihető. Nyereségrészesedést - az igazolatlan kimaradások miatt - úgysem kapnak.

13. Ha valamely problémát középvezetői szinten nem lehet megoldani, azt feljebb adni felesleges, mert úgysem nyer elintézt. Vagy továbbküldöztetik, és körbejár, s végül az üzemhez visszakerül utasítás formájában, hogy a gazdasági vezető intézkedjen, vagy elhal valahol.

14. A vállalatnál alkalmazott felsőfokú és mérnöki végzettségű dolgozók szellemi, műszaki, szervező, tervező stb. képessége nincs megfelelően kihasználva. Egyrészt, mert nincs megfelelő üzemi gyakorlatuk, tapasztalatuk, másrészt az irodákban, az osztályokon adminisztratív tevékenységet folytatnak. Az üzemekkel és a termeléssel semmiféle élő kapcsolatuk sincsen, ugyanúgy az üzemi dolgozókkal sem. Ezért nem ismerik a problémákat közvetlenül, hanem távolról szemlélik stb. (Lukács, 1984.: 46-49. o.).

A magyar művezető panaszainak listáját kiegészíthetnék, folytathatnák szovjet, bolgár vagy lengyel kollégái (Drach, 1983., Rutland, 1984., Kulpinska, 1984., Andreemkova, 1985.).

3.2. Az autonóm munkacsoportok működését kísérő munkásreakciók

A művezetők véleménye szerint, az új típusú munkaszervezetek elsősorban a felsővezetés és a munkások számára előnyösek (Ladó-Tóth, 1985.: 25. o.). A közvetlen termelésirányítók véleményei alapján úgy tűnhet, hogy a munkások egyértelmű és feltétel nélküli támogatói a kollektív kezdeményezés növelésére irányuló vezetői törekvéseknek. Az autonómia különböző mértékét képviselő munkaszervezeti formák működésének tapasztalatai azonban bonyolultabb összefüggésekre utalnak. Egyfelől, az egyszerű, részekre tördelt munkát a dolgozók képzetlen csoportjaiba tartozók - akik érdeklődésének középpontjában nem a munka tartalma

áll - megfelelő kereseti feltételek mellett előnyben részesítik az összetett, jelentős kezdeményező és önszervező képességeket igénylő munkával szemben. További nehézségek forrása az is, hogy a képzett munkások nem szívesen dolgoznak együtt a képzetlenekkel (Dubois-Giannini, 1935., Neumann, 1937.). Viszonylag kevés rendszerezett ismerettel rendelkezünk az autonóm munkacsoportok működésére jellemző irányítási és ellenőrzési feladatok következményeiről. A kollektíva "belügyeként" gyakorolt vezetési-irányítási feladatok a résztvevők számára komoly pszichikai és társadalmi megterheléssel, "gyűrődéssel" járnak.

A konfliktuskezelési módszerek megismerése és használata, tervezése érdekében részletesen ismertetni szeretném annak a külföldi vizsgálatnak a tapasztalatait, amely az autonómia növekedésével járó társadalmi feszültségek forrásait igyekezett felderíteni. Ennek során, az autonóm munkacsoporton belül, bizonyos idő elteltével érvényesülő érdekellentétek hatására, a korábban egymással összefogó, és a szervezeti változást támogató munkacsoportok szembefordultak egymással, amely a kísérlet bukását eredményezte (Brossard-Simard, 1985.).

A kanadai „Steinberg” élelmiszer-áruházi lánc montreáli hűtőházában, a progresszív gondolkodásról ismert vállalatvezetés autonóm munkacsoport szervezését kezdeményezte. A kísérlet kezdetén, a dolgozók a következő csoportok valamelyikébe tartoztak:

a/ az autonóm munkavégzés bevezetését támogató "vezetők" csoportja;

b/ az új munkaszervezet bevezetését mereven elutasító "ellenzék";

c/ a szervezeti változásokat passzívan szemlélő "csendes" többség.

A magasan kvalifikált és jelentős gyakorlati idővel rendelkező munkások - a "vezetők" - az újtípusú munkaszervezet bevezetésétől, az egyébként is jó munkafeltételeik további javulását remélték. Az önállóbb munkavégzésből, nagyobb kereseteből és a vezetés megkülönböztetett bánásmódjából származó előnyökre számítottak elsősorban. Idővel ezek az előnyök természetessé, megszokottá váltak, másfelől az is kiderült, hogy a szervezeti előrelépés perspektívája lezárult számukra, hiszen a szervezeti újítás következtében a számukra elérhető vezetői posztok száma csökkent. Ezenkívül, a "vezetők" csoportjába tartozók egyre ter-

hesebbnek tartották az olyan vezetői funkciók gyakorlását, mint a munkacsoport tagjainak fegyelmezése. Körükben megnőtt azoknak a száma, akik a korábbi vezetési és irányítási viszonyok helyreállítását követelték. A "csendes többség" tagjai elégedettek voltak, s nem csatlakoztak a "vezetők" restaurációs törekvéseihez. Viselkedésük magyarázata egyszerű: a főleg fiatalokból verbuválódó csoport tagjai számára vonzó az autonóm munkavégzés bevezetésével biztosított nagyobb keresetek és jobb munkafeltételek. A munkavégzés hagyományos rendszerében a fiatal hűtőházi munkások keresetei alacsonyabbak, munkafeltételei pedig lényegesen rosszabbak voltak az idősebb szakmunkásoknál. A kisebbségben lévő "ellenzék" kezdettől fogva elutasította az új munkaszervezeti formát, tagjai ragaszkodtak a hagyományos munkás-vezetői felálláshoz. Kritikájuk ugyanakkor nem párosult más, alternatív szervezeti modell bevezetésének támogatásával. Az új munkaszervezeti forma nyújtotta előnyök felélésében természetesen ők is érdekeltek. Ezért csak azok természetessé válásával léptek fel, támogatták a "vezetők" törekvéseit. A rendelkezésre álló jelenlegi és perspektivikus érdekek és cselekvési lehetőségek módosulásával a munkások egyes csoportjainak viszonyában induláskor érvényesülő koalíció felbomlott. A kiéleződött ellentétek hatására a "vezetők" és az "ellenzék", valamint a vezetés képviselői egyaránt a hagyományos irányítási struktúra visszaállítását szorgalmazta, és a sokat ígérő kezdeményezés elbukott.

A munkások szervezeti változásokkal szembeni elutasító magatartását erősítik - vagy legfeljebb közömbösen szemlélik - a szakszervezetek. A szakszervezeti vezetők - csekély kisebbségtől eltekintve - tárgyalási pozíciók romlását féltik a szervezeti változásoktól. Hasonló beállítottságok nyomai felderíthetők fel a hazai szakszervezeti gyakorlatban is a VGMK működésével összefüggésben (Urbán, 1985.). A munkások, illetve érdekképviselői szerveik aggodalmait gyakran megalapozottak, ugyanis a vállalatvezetés ritkán igyekszik kompenzálni azokat a plusz feladatokat, amelyet a munkások a közvetlen termelésirányítástól átvesznek. A munkaszervezeti reformok mérlege ezért a munkások számára gyakrabban negatív, mint pozitív.

4. A munkásautonómia növelésére irányuló szervezeti változások néhány tanulsága

A hetvenes évtized beköszöntéig, a beosztottak szoros felügyeletére és minimális kezdeményezőkészségére épülő munkaszervezetek és érdekeltségi sémák dominálnak a tömeggyártás munkahelyein. A kollektív munkavégzés vagy az autonóm munkacsoportok különböző típusainak előtörténetéről és működésének fontosabb jellemzőiről készített áttekintés egyik legfontosabb tanulsága: sikeres szervezeti változások elképzelhetetlenek az érintettek bevonása és cselekvési lehetőségeinek biztosítása nélkül. Nem nélkülük, hanem a számukra, nem kívülről, hanem belülről szükséges a munkavégzés különböző struktúráit átalakítani és a meglévőkhöz illeszteni.

A vezetés bármelyik szintjének vagy területének újító szándékai és a munkások egyes csoportjainak törekvései csak az érdekek meghatározott konstellációjában találkoznak egymással. A találkozás tartóssága újabb és újabb megállapodásokat feltételez mind a munkások egyes csoportjai, mind pedig a munkások és a vezetés viszonyában. Korántsem helytálló az a tétel, hogy például a vezetés homogén, és egységes álláspontot képvisel a szervezeti változásokkal összefüggésben. A vezetői érdekek szembeállítását felerősítheti a változások "szelektív" karaktere: azaz a vezetői ellenőrzés módosulása csak a vezetés egyes szintjeire és területeire terjed ki.

A szervezeti változásokat kísérő előnyökhöz és hátrányokhoz az érintettek - érdektörekvéseik perspektívája alapján - eltérően viszonyulnak. Az ökonómiai terminusban mérhető előnyök-hátrányok jelentősége háttérbe szorul, ha a vezetéssel való kooperáció a munkavégzés instabil és kiszámíthatatlan környezetben valósul meg.

Az autonóm munkacsoportok zavartalan funkcionálása a résztvevők szakmai-technikai felkészültségének homogenitása mellett a csoport belső társadalmi-emberi problémáival való sikeres megbírkózást is feltételezi. A kétféle tudástípus aszimmetrikus fejlettsége gyakori forrása a kollektív munkaszervezetek bukásának. Nem tekinthető véletlennek, hogy a kezdetben különösen sikeres gazdasági munkaközösségek tagjai viszonylag könnyen megbírkóztak a megnövekedett önállóság szakmai-technikai termé-

szetű nehézségeivel. Felbomlásukat leggyakrabban az idézte elő, hogy a csoport mint kollektíva képtelennek bizonyult a különféle érdekek egyeztetésére és a közös fellépéshez elengedhetetlen társadalmi és pszichikai stabilitás megteremtésére. Ez a jelenség egyúttal arra is felhívja a figyelmet, hogy a csoportkonformitás - a közhiedelemmel ellentétben - jelentős kockázattal járó döntéseket igényel az egyéntől.

IRODALOM

- Andreemkova, N. M. (1984): The development of Collective Forms of Labour Organization in the USSR, (in) Kasvio-Kaukonen (eds.) Working Life in Transition, Finnish-Soviet Seminar on Sociology of Work, December 10-12., Tampere, 129. o.
- Brossard, M-Simard, M. (1985): Les groupes autonomes chez Steinberg, Ecole des Relations Industrielles, Université de Montréal.
- Bank, J.-Wilpert, B. (1982): QC: The Case for Scientific Inquiry, London: Manuscript.
- Berki Sándor (1988): Autonóm munkacsoport /statisztikai összegzés), MTA Szociológiai Kutató Intézet, Budapest, (Kézirat).
- Bogdán János (1983): A brigádmunka új útjai a Szovjetunióban, Társadalmi Szemle, 4. 60-64. o.
- Chanaron, J.-Perrin, J. (1986): Science, Technologie et Mode d'Organisation, Sociologie du Travail, 1. p. 31.
- Dahrendorf, R. (1986): Labour Market Flexibility, (Report by a high-level group of experts to the Secretary General), Paris: OECD.
- Drach, M. (1983. a.): Crise du Travail et non lieu du Fordism dans les économies de type soviétique, Revue d'Etudes Comparative Est-Ouest, Mars, Vol. 14. no. 1. pp. 105-120.

- Drach, M. (1983. b.): Zlobin entre Taylor et Stakhanov, (Formes Nouvelles de la Mise en travail in USSR), Travail, No. 1-3., Juin.
- Dubois, P.-Giannini, M. (1985): Le travail ouvrier en groupe dans les entreprises industrielles de l'ouest et de l'est, Revue Française des Affaires Sociales, Aout, 32-55 pp.
- Düll, K. (1984): Az új munkaszervezeti formák - az üdvözítő út? Munkaügyi Szemle, I-II. Melléklet, 22-26. o.
- Durand, C. (1952): A leláncolt munka (A munkaszervezet és társadalmi ellenőrzés), Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Fotilas, P. N. (1981): Semi-autonomous work groups: An Alternative in Organizing Production Work?, Management Review, July, 50-54 pp.
- Frey Mária (1937): Kötöttől a rugalmas munkaidőrendszerek felé, Budapest, Kandidátusi Értekezés, (Kézirat) 239 p.
- Gustavsen, B.-Héthy L. (1984): Új munkaszervezeti formák és társadalmi-gazdasági környezetük, Munkaügyi Szemle, I-II. Melléklet, 4-11. o.
- Grinzbeg, E.-Vojta G. (1985): Beyond Human Scale, (The Large Corporation at Risk), New York: Basic Books, Inc. Publishers.
- Hegedűs Péter (1985): A minőségi körök jövője, Figyelő, Május 2. 11. o.
- Heckscher, Ch. (1980): Worker Participation and Management Control, Journal of Social Reconstruction, Vol. 1. No. 1. 77-102. pp.
- Héthy Lajos-Makó Csaba (1981): A technika, a munkaszervezet és az ipari munka, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Héthy Lajos (1985): Kollektív munkaszervezeti formák a szocialista országokban, Társadalmi Szemle, 10. 32-44. o.

- Kulpinska, J. (1984): A sikertelenség okai, Munkaügyi Szemle, I-II. Melléklet, 54. o.
- Kasvio, A. (1984): Work Society in Crisis and Future of Work, (in) Kasvio-Kaukonen (eds.): Working Life in Transition, Finnish-Soviet Seminar on Sociology of Work, December 10-12., Tampere, 255-270. o.
- Kasvio, A. (1986): Industrial Restructuring in 1980' and the Theoretical Reconstruction of Industrial Sociology, ISA RC-30. Sociology of Work, Jablona, Poland, January 27-30.
- Kern, H.- Schuman, M. (1984): Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München.
- Kiuranov, Ch. (1984): A munkaszervezés-fejlesztés útjai, Munkaügyi Szemle, Melléklet I-II. 54. o.
- Ladó Mária-Tóth Ferenc (1985): Az autonóm munkacsoportok működésének vállalatvezetési feltételei (Szakirodalmi elemzés), Budapest: MTA Szociológiai Kutató Intézet - Országos Vezetőképző Központ.
- Laki Mihály (1984-85): Kényszerített innováció (Műszaki fejlesztés az eladók piacán), Szociológia, 1-2. 45-53. o.
- Lindholm, R.-Norsdtedt, J. P. (1983): Volvo Jelentés, Prodinform Műszaki Tanácsadó Vállalat, (in): Ladó-Tóth, i. m.: 21-22. o.
- Lukács János (1984): A művezetők helye és szerepe a munkaszervezeteinkben, Budapest: MTA Szociológiai Kutató Intézet, (Kézirat).
- Makó Csaba (1985/a.): A taylorizmustól a munkaszervezeti reformokig, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Makó Csaba (1985/b): Szervezeti innováció és a munkafolyamat társadalmi viszonyai, Valóság, 2. 56-63. o.

- Ladó Csaba-Simonyi Ágnes (1985): A taylorizmus hazai alkalmazásának kérdőjelei, Közgazdasági Szemle, 7-8. 846-855. o.
- Maisbitt, J. (1982): Megatrends - Ten New Direction. Transforming Our Lives, New York: Warner Books, (Magyarul: Megatrend, Budapest, OMIKK, 1982.)
- Reumann László (1987): Tevékenységek, létszámösszetétel, jövedelmi arányok, (Statisztikai adatok a vállalati gazdasági munkaközösségekről), Budapest ÁBMH Munkaügyi Kutató Intézet.
- Taguchi, J. (1980): Recent Advancement of the QC Circles, Tokyo: Union of Japanese Scientists & Engineers.
- Tratco, M. L. U. (1985): A Preliminary Assessment of Quality Circle Involvement - Some Recent Findings Based on Japanese and Filipino Samples. Tokyo: The Japan Industrial Research Association.
- Viore, M. J.-Sabel, Ch. F. (1984): The Second Industrial Divide, (Possibilities for Prosperity), New York: Basic Books, Inc. Publishers.
- Wutland, P. (1984): The Brigade System in Soviet industry: an assessment, Paper Prepared for the Conference on Employment and Labour Policy in the USSR, University of Birmingham, 5-7 June.
- Barone Sergio (1986): Micro-Flexibility and Macro-Rigidity, (Some Notes on Expectations and Dynamics of Aggregate Supply), Roma: Istituto di Economia, (Manuscript).
- Simon Andrásné (1987): A szerződéses vendéglátó üzletek irányításának és vezetésének sajátosságai, Budapest: MTA Szociológiai Kutató Intézet - Országos Vezetőképző Központ, Szeptember, (Kézirat).
- Simonyi Ágnes-Ladó Mária-Ióth Ferenc (1984): A taylorizmustól az új munkaszervezeti formákig - az alkalmazkodás útjai, Munkaügyi Szemle, Melléklet I-II. 37-42. o.

- Schmidt, G. (1987): New Technologies and Pattern of Social Organization and Social Change, Bielefeld: University of Bielefeld, April.
- Stark, D. (1985): Markets inside the socialist firm: internal subcontracting in the Socialist Enterprise, Washington D. C.: Annual Meeting of the American Sociological Association, 70 pp.
- Stark, D. (1986): The Politics of Organizational Innovation in Hungary's Emerging (Mixed) Economy, Santa Barbara, CA: Conference on the Social Consequences of Market Reforms in China and Eastern Europe.
- Strauss, G. (1974): Is there a Blue-Collar Revolt Against Work?, (in) O'Toole, J. A. (ed): Work and Quality of Life, Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- Strauss, G. (1987): Participation and Gainsharing Systems: History and Hope, Berkeley Business School, University of Berkeley, Working Paper, No. OBIR-17., January.
- Urbán László (1985): Az autonóm munkacsoport és a vállalati politikai mechanizmus néhány kérdése, Budapest, MTA Szociológiai Kutató Intézet - Országos Vezetőképző Központ, (Kézirat).
- Wood, S. (1984): The Labour: process and control, London: The Open University, Faculty of Social Science, April, (Manuscript).